

Mentaal verzuim van grote invloed op productiviteit

Evert Sluiter van United Sense

Een vraagje: wat is de grootste oorzaak van improductiviteit van medewerkers? Ziekteverzuim? Fout! De grootste oorzaak van improductiviteit binnen een bedrijf is mentaal verzuim, het collectief verzaken van taken, verantwoordelijkheden en afspraken, waardoor het bedrijf schade oploopt. Evert Sluiter van United Sense weet er alles van.

Op de uitgebreide website www.mentaalverzuim.nl staan diverse media-uitingen die over mentaal verzuim gaan. 'Jammer is dat veel van die artikelen de essentie van mentaal verzuim niet goed weergeven. Er wordt vaak gedacht dat mentaal verzuim het individuele wegdromen van een werknemer achter de computer is. Of de tijd die verloren gaat met een praatje bij het koffiezetapparaat. Maar dat is niet zo', zegt Sluiter, die met United Sense-partner Hans Visser bedrijven sinds twee jaar actief helpt met het voorkomen of oplossen van mentaal verzuim.



Mentaal verzuim ontstaat als de werkomstandigheden, fysiek, psychisch of organisatorisch, niet optimaal zijn. Die factoren kunnen sterk negatief werken op de productiviteit.

Boven tafel

De improductiviteit die kenmerkend is voor mentaal verzuim staat niet op zichzelf. 'Het is vaak zo dat er aan de buitenkant van bedrijven als je er op bezoek komt niets aan de hand lijkt. Het gaat goed, iedereen is druk, bedrijvigheid alom. Maar dat is maar schijn. Boven tafel lijkt alles in orde, maar onder de oppervlakte schuilt wanorde, ontevredenheid, een gelaten of slechte sfeer en nog veel meer zaken die de collectieve 'mindset' negatief beïnvloeden.' Dat gebeurt terwijl niemand het wenst. De oorzaken van het collectieve verzuim liggen volgens Sluiter in het verleden. 'Oude betekenissen worden gekoppeld aan nieuwe signalen: *Ja, zo werkt dat hier nu eenmaal*. Het is dus niet te wijten aan één individu. Het collectief is mentaal aan het verzuimen. Als er niets aan de oorzaken van deze slechte bedrijfspsyche gedaan wordt, kunnen de gevolgen desastreus zijn. Steeds meer personeelsmutaties, klanten die wegblijven en uiteindelijk financiële gevolgen', somt Sluiter op. Om die reden is bij de 'vitalisatie' van United Sense het hele bedrijf betrokken.

Directeur

United Sense heeft inmiddels bedrijven geholpen in verschillende branches, ook in de automotive-branch. Daarbij komt ook de belangrijke rol van een directeur aan het licht. 'We hebben gewerkt met een motorenrevisiebedrijf. Het bedrijf had nog niet zo lang een nieuwe directeur. Het viel op dat er in het bedrijf geen nieuwe initiatieven werden genomen en dat de productiviteit fors terugzakte, met dezelfde mensen en machines. De directeur merkte dat de managers zich verzetten tegen zijn manier van werken, maar hij wist niet hoe dat kwam. Het bleek dat hij zich al vanaf het begin een stoere houding aanmat, die verkeerd viel bij het personeel. De managers konden niet met hem werken, concludeerden dat onderling ook, maar vertelden het niet aan hem en werkten ook niet goed met hem samen. Zo ging het van kwaad tot erger. Goed personeel vertrok en door de hoge

werkdruk was er weinig tijd om nieuw personeel goed in te werken, wat weer tot kwalitatief minder goed werk leidde.' Sluiter vindt het belangrijk te benadrukken, dat ondanks dit voorbeeld het te gemakkelijk is altijd de directeur 'de schuld' te geven.

Overall

De beschreven situatie kan in principe overall voorkomen. 'Mentaal verzuim komt in meer of mindere mate in elk bedrijf voor. Er is altijd ruis tussen leidinggevenden en medewerkers wat kan leiden tot verminderde motivatie, lage betrokkenheid en verminderde slagvaardigheid. De kunst is het te herkennen', zegt Sluiter.

Een bedrijf mentaal 'schoonmaken' kent vier fases, zo schetst hij. 'Herkenning, erkenning, veranderen en koppelen aan concrete maatregelen. De schoonmaak duurt zo'n twee maanden en omvat diepe gesprekken met management en personeel. 'Dat is noodzakelijk, omdat we de binnenkant van het bedrijf, de gevoelens van het personeel moeten kennen.' Een anonieme intranetenquête is daarbij een handig middel. Tevens is het zaak sleutelfiguren in een onderneming te leren kennen. 'Zij kunnen overigens ook de functie van receptioniste of toiletjuffrouw vervullen', schetst Sluiter. 'Bij de gesprekken is eerlijkheid zeer belangrijk. Het helpt als mensen durven toegeven dat ze iets niet of niet zo goed kunnen. Zeker in het management speelt het ego daarbij wel eens parten.' Tijdens de vitalisatie worden er afspraken gemaakt over de nieuwe aanpak en wordt er een bewakingsteam samengesteld, dat kijkt of de afspraken worden nagekomen.

Rendabel

Het oplossen van mentaal verzuim lijkt misschien wat zweverig, maar Sluiter bezweert dat dat niet zo is. 'Het betreft ook nog wel eens de aanpassing van de organisatiestructuur. Bij een plaatbewerkings bedrijf hebben we uiteindelijk een IT-applicatie geïmplementeerd, een Organisatie Navigatiesysteem. Daardoor wordt er gestructureerder gewerkt en is de totale organisatie beter. Daar heeft het bedrijf absoluut baat bij: de betrokkenheid van iedereen was stukken beter en er werden meer initiatieven vanuit de medewerkers zelf genomen.

Sluiter vindt het lastig om aan te geven wat een mentale schoonmaak kost. 'Maar ik kan je verzekeren, dat de baten boven de kosten uitgaan. Een gezond bedrijf werkt kwalitatief beter en effectiever. Je ziet het gegarandeerd terug in de resultaten. De overheid praat maar over langer werken, maar het wegwerken van mentaal verzuim binnen bedrijven is veel rendabeler.'